



Sens et normes font-ils bon ménage dans les organisations ?

Béatrice Vacher

► To cite this version:

Béatrice Vacher. Sens et normes font-ils bon ménage dans les organisations ?. Études de communication - Langages, information, médiations, 2010, 34, pp.127-142. hal-00674239

HAL Id: hal-00674239

<https://hal.science/hal-00674239>

Submitted on 26 Feb 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Sens et normes font-ils bon ménage dans les organisations ?

Béatrice Vacher

Etude de communication 34/2010, p. 127-142.

Consultable en ligne à partir du 01 juin 2012 : <http://edc.revues.org/index1679.html>.

Résumé : Grâce à une approche interactionniste symbolique et interprétative ainsi qu'une méthodologie entre ethnographie et *grounded theory*, j'analyse comment les normes de travail prennent sens dans les organisations. J'étudie pour cela la façon dont les personnes mobilisent les outils de gestion sur le travail de manutention de l'information. En croisant actions, intentions et justifications sur six terrains, il ressort que les outils de gestion qui matérialisent des normes édictées sous forme de proscriptions laissent une marge de manœuvre à l'interprétation et sont ainsi plus souples, pertinents et évolutifs que ceux qui traduisent des normes de prescriptions, plus nombreuses et moins adaptées.

Mots clés : Prescription, proscription, sens, outils de gestion, approche interprétative, ethnographie de la communication.

Title: Are sense and norms compatibles in organizations?

Abstract: Using symbolic interactionism, an interpretative approach and a methodology between ethnography and grounded theory, I analyse how norms at work make sense in organizations. I study the way people use administrative tools in a very widespread work, the management of information. By crossing actions, intentions and justifications from six fields, it becomes evident that the administrative tools which are a materialization of norms issued as proscriptions leave some leeway for interpretation. Thus they are more flexible, relevant and evolving than those which translate prescriptions, more numerous and less well adapted.

Key words: Interpretative approach, prescription, proscription, sense, administrative tools, communication anthropology

Introduction

Alors que les discours sur les organisations condamnent le taylorisme pour promouvoir la participation et la responsabilisation, une plainte de perte de sens se répand, les personnes se sentant jugées dans leur travail quotidien de façon sommaire. L'injonction de responsabilité ne s'accompagne pas toujours de marges d'autonomie plus grandes mais plutôt d'une série de prescriptions générales (par exemple, réduire les coûts, améliorer la productivité ou être compétent) traduites en exigences détaillées sous couvert de

normalisation internationale (par exemple, avoir tel niveau technique ou tel diplôme, rendre des comptes dans le format préconçu, respecter tel délai). Lorsque ces jugements ne prennent pas en considération les personnes et les circonstances du travail, ils sont sources de malaise, voire de souffrances (Dejours, 2003). Ce n'est pas le cas de toutes les organisations. Pourquoi ? Comment ?

C'est à ces questions que je réponds en partie dans cet article en reprenant six de mes terrains de recherche pour laisser la parole aux personnes rencontrées autour de ce que je nomme la manutention de l'information, à savoir les tâches prosaïques d'information telles que saisir, ranger, classer (Vacher, 2004). J'y adopte un point de vue communicationnel et informationnel qui consiste à mettre en relation le sens que chacun donne aux situations vécues avec les objets, les pratiques et les normes, rhétoriques, institutionnelles et culturelles (Grosjean et Lacoste, 1999 ; Delcambre, 2000 ; Gramaccia, 2001 ; Jeanneret, 2000). Je mets ici l'accent sur les normes institutionnelles et leurs concrétisations sous forme d'outils de gestion.

En première partie je précise les trois approches théoriques qui me permettent d'analyser les terrains. Je présente ces derniers en seconde partie avec la méthodologie mobilisée. La troisième partie rend compte d'un des résultats de la comparaison des six terrains. Il s'agit de mettre en valeur que les différences entre les organisations où l'on souffre et celles où l'on se plaît dépendent peu de la taille, du métier, des personnalités ou des types de projets mais beaucoup de la compatibilité ou non entre le sens que chacun donne à son travail et la façon dont il se sent jugé pour cela.

1. Positionnement théorique

1.1. Un point central de l'interactionnisme symbolique : Frame Analysis

A l'instar d'Erwin Goffman (1991), je considère que prendre au sérieux les activités quotidiennes, c'est ouvrir une voie royale vers la compréhension des rôles sociaux. Ce terme de rôle est lié à celui de cadre, qui peut être appréhendé par le chercheur si ce dernier participe aux activités et s'interroge : « Que se passe-t-il ici ? ». Je mobilise ici la définition goffmanienne des cadres, à savoir qu'il s'agit de principes organisateurs qui structurent les événements, orientent les activités et permettent aux participants d'accorder du sens à ce qu'ils font. Ces cadres, sociaux (loi, normes de vie en société, etc.) ou naturels (météo, géographie, etc.), limitent l'action purement volontaire. Avoir conscience de ce fait permet de comprendre qu'une fois négocié l'ordre dans lequel nous vivons, nos activités s'y déroulent mécaniquement. Ce qui n'empêche pas que les cadres soient soumis à des mises en scène et des fabrications. Les mises en scène sont des jeux explicites (comme la plaisanterie) ou des ritualisations (salutations ou politesses), ce qui multiplie les interprétations possibles (que ce soit un rôle joué ou un sens donné). Elles n'ont rien à voir avec les fabrications, qui sont des duperies et touchent à la dignité humaine.

Je me sers de cette approche pour mettre en valeur en troisième partie ce que Goffman nomme les ratages de cadrage et les recadrages. Le ratage de cadrage advient lorsque la conscience des participants (dont le chercheur) est assujettie à une fausse croyance en une maîtrise des situations, que ce soit par imposture ou par illusion (erreur de cadrage que personne n'a fabriquée). Un ratage n'est toutefois pas une fatalité, il peut y avoir recadrage. Il s'agit pour les protagonistes de partager la conscience de ce qui est en train de se passer, ce qui suppose que les mises en scènes et les éventuelles fabrications soient acceptées. Ce

recadrage permet à chacun d'ancrer ses activités de façon cohérente avec celles des autres pour retrouver une parole et une conscience des limites de sa propre volonté.

1.2. Ethnographie des organisations

Je tiens à compléter l'interactionnisme symbolique Goffmanien (ici mobilisé seulement sous l'angle de *Frame Analysis*) par les travaux de recherche en ethnographie des organisations (Berry, 1983). Ces travaux s'intéressent également à la vie quotidienne (celle des organisations) et mettent également l'accent sur la question du cadrage, celui qu'offrent les instruments (ou outils) de gestion. Ils montrent aussi qu'une fois l'ordre négocié et inscrit dans ces instruments, les comportements ont tendance à être mécaniques : « *Chacun agit en fonction des critères sur lesquels il se sent jugé* » (*Id.*, 62). Dans la mesure où ces critères sont maintenus en place par la matière (qu'est-ce qui est jugé), les personnes (qui est concerné), les normes institutionnelles (explicites) et les normes culturelles (implicites et largement partagées), ces recherches repèrent un important ratage de cadrage, celui du décalage entre les actions et les instruments qui sont censés les décrire et les mesurer.

L'attention portée aux outils de gestion me permet ainsi de cibler l'écoute pour extraire les propos qui font le lien entre ce que chacun suppose être son travail (le sens qu'il y met) et la façon dont il se sent jugé (le renvoi, plus ou moins explicite, aux normes).

1.3. Approche interprétative

Enfin, je mobilise l'approche interprétative pour préciser que l'analyse que je propose se limite au contexte culturel français. Cette approche s'intéresse à la façon dont les personnes justifient leurs pratiques pour les inscrire dans des contextes de sens qui dépendent de la culture (d'Iribarne, 2006 ; Giroux et Marrouquin, 2005). Chaque culture possède en effet des références auxquelles les personnes font appel pour justifier leurs actes. Ce sont des concepts qui jouent un rôle essentiel, comme par exemple celui d'équité pour les Américains ou celui de noblesse pour les Français. Non pas que l'équité soit sans importance en France, mais elle en a beaucoup moins que la noblesse d'agir pour une cause qui dépasse les intérêts personnels (d'Iribarne, 2006). Plus généralement, en Occident, la référence à l'objectivation du réel est d'une importance considérable (Mattelard, 2001 ; Miège, 2005), ce qui se manifeste notamment dans les exigences Qualité Totale ou dans les outils de type ERP (Fraenkel, 2001).

Dans le contexte de sens de la culture occidentale et en particulier française, Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991) ont repéré au moins six principes de légitimité auxquels se réfèrent les personnes pour justifier leurs comportements : l'inspiration, l'autorité, l'opinion, le civisme, le marchand et l'industriel. J'utilise cette classification pour repérer les potentiels de recadrage organisationnel sur les six terrains présentés.

2. Méthodologie et terrains mobilisés

2.1. Méthodologie

J'ai longuement (entre un et deux ans à chaque fois) écouté des personnes au travail en partageant leurs tâches quotidiennes. J'ai choisis les six terrains suivants car je les ai étudiés avec la même méthodologie (en dehors du premier qui fut une expérience étudiée *a posteriori* pour être intégrée dans ma thèse), à savoir une combinaison d'ethnographie et de *Grounded Theory* (Vacher, 2008).

L'ethnographie suppose de passer beaucoup de temps avec les « indigènes », de partager leurs tâches, même les plus prosaïques, de les écouter, de provoquer des commentaires, d'assister aux rituels des réunions stratégiques et de recueillir le plus possible de documents officiels (Winkin, 2001 ; Gramaccia, 2001). La *Grounded Theory* rajoute à l'ethnographie le fait de considérer que les théories émergent du terrain et ne sont pas pensées *a priori* (Glaser et Strauss, 1967). Cela suppose non seulement une écoute et une lecture attentives mais également un croisement conceptuel grâce aux autres théories et aux confrontations avec les pairs. Les six terrains présentés ci-dessous ont déjà fait l'objet d'analyses confrontées à la critique, en comités d'échange au sein de mon laboratoire d'accueil et dans le cadre de colloques.

Ce positionnement méthodologique ne rejette pas l'intervention, qui peut être une source de connaissance privilégiée, comme ce fut mon cas sur les terrains où j'ai tiré parti de mes compétences en informatique. Cette place m'a en effet permis de recueillir les paroles des personnes au cours de trois moments particuliers que j'ai partagés avec elles : (1) avant la mise en place d'outils de gestion de l'information (informatisés ou non) pour entendre des intentions correspondantes ; (2) au cours de réalisation (déploiement, utilisation) où j'ai pu observer et entendre ce que chacun fait et dit face à l'outil et mettre ainsi en évidence les éventuels décalages avec les intentions ; (3) au cours de justifications, que j'ai parfois moi-même provoquées à l'issue des réalisations, pour écouter les raisons de ces décalages. C'est cet ensemble (intention, réalisation, justification) qui ouvre à l'analyse des cadres (ici organisationnels), des éventuels ratages de cadrages et des recadrages potentiels pour comprendre ce qui lie ou non normes et sens.

2.2. Présentation succincte des terrains et de l'intervention que j'y ai menée

J'indique dans ce paragraphe uniquement les éléments indispensables pour suivre l'analyse de la troisième partie.

Siboal est un groupe d'entreprises de travaux publics implantée dans le monde entier. En 1987, le siège (3000 personnes) déménage pour recentrer ses activités sur l'Europe. Je développe un logiciel d'aide au déménagement, le déploie et encadre son utilisation (saisie et exploitation des données).

Cimilech est un petit service de conseil stratégique qui souhaite mettre en place une mémoire collective. J'interviens en 1992 dans le cadre de mon mémoire de DEA pour en étudier la faisabilité organisationnelle. Pour cela, je développe moi-même le logiciel et tente de le déployer.

Le *SQR* est une unité EDF chargée de l'assurance qualité des réalisations nucléaires. Nous sommes intervenus à deux (avec mon directeur de recherche) de 1993 à 1995 (deux jours par semaine) pour en comprendre l'organisation. Pour cela, j'ai aidé à la mise en route du nouveau logiciel de surveillance qualité.

Pivert est une petite société d'urbanistes-paysagistes. Je suis présente pour en étudier le fonctionnement, également entre 1993 et 1995 (deux jours par semaine). Je participe pour cela à toutes les tâches transversales (documentation, gestion du temps, des affaires, etc.).

Labo est un gros laboratoire de recherche en Sciences Humaines et Sociales. En 2003, période de forte restriction budgétaire, se pose la question de conserver ou non la bibliothèque. Nous sommes intervenues un an à trois pour analyser le travail des chercheurs. Pour cela, nous avons partagé les réunions de recherche et testé l'intérêt d'une politique documentaire.

Placo est le nom de l'outil documentaire sur Internet développé par un laboratoire de recherche informatique pour le compte d'autres laboratoires. Les contraintes budgétaires sont également très fortes. J'en étudie le fonctionnement grâce à ma position de chef de projet entre 2003 et 2005.

2.3. Éléments de comparaison : organisations, personnes, normes et outils de gestion

Tous ces terrains s'étalent sur une vingtaine d'années, de 1987 à 2005. La technologie a fortement évolué ainsi que l'organisation du travail. Les secteurs d'activité et les tailles des organisations sont très différents mais l'objet de mes recherches (comprendre le fonctionnement de l'organisation) et mes places sur les terrains (participation aux tâches informatiques et documentaires) sont proches.

Les personnes concernées sont des dirigeants, des cadres (supérieurs et intermédiaires), des techniciens, des informaticiens ou des secrétaires.

Les normes institutionnelles sont une combinaison d'exigences qualité liée au métier de chaque organisation, de rentabilité, parfois de service public (*SQR*, *Labo*, *Placo*) ou de créativité (*Pivert*, *Siboal*, *Cimilech*). Ces normes sont aussi marquées par les nécessités de renommée et d'ordre hiérarchique, qui ne disparaît pas malgré les contraintes des projets (urgences, coordinations transversales, contrôles de résultats, etc.). Elles renvoient aux six principes de légitimité présentés dans la première partie (Boltanski et Thévenot, 1991).

Les outils de gestion sont des logiciels (de déménagement, de partage documentaire, de surveillance), des formulaires (fiches de synthèse, comptes rendus d'activité, suivis de projet, etc.) ou encore des données comptables (chiffres d'affaires, taux horaire, budget, etc.). La façon dont ils sont compris varie fortement selon les moments (intention, réalisation, justification) et les protagonistes concernés. Ces différences sont au coeur de l'analyse que je propose dans la partie suivante.

3. Résultats

J'utilise dans la mesure du possible des citations. Pour des raisons de place, je ne le fais que pour les sous-parties « justification » et « convergence normes et sens » car c'est là que se manifestent le plus les éventuels décalages entre le sens que chacun met dans son travail et les normes auxquelles que chacun estime devoir se conformer.

3.1. Intentions et réalisations : maîtriser l'information vs trier, classer, ranger

Dans les cas *Siboal*, *Cimilech*, EDF et *Placo*, les intentions formulées par les directeurs sont de maîtriser des documents, du temps ou des relations entre les personnes. Les dirigeants de *Pivert* et *Labo* sont moins exigeants et s'intéressent aux liens entre le quotidien du travail et les exigences de rendre compte. En dehors des dirigeants, les intentions des personnes rencontrées consistent souvent à maîtriser, temps, documents, dépenses, relations, etc.

En revanche, les tâches liées aux réalisations (déploiement des outils) n'échappent pas aux contingences matérielles et aux nécessaires réflexions prosaïques correspondantes. Par exemple :

Pour *Siboal*, c'est se débrouiller pour consulter des données informatiques sur un chantier qui n'a pas l'électricité (il faut alors coller des papiers sur les fenêtres) ; assurer la mise en réseau de deux logiciels incompatibles en dépit des annonces publique contraires (une

double saisie est organisée mais elle est judicieusement cachée) ; s'associer pour combiner autorité, expertise et bonnes relations de telle sorte que le logiciel soit approprié ; organiser une équipe dans l'urgence pour pointer les raccordements télématiques réels par rapport aux données saisies ;

Pour *Cimilech*, c'est fouiller dans les cartons à la recherche du dernier document utile ; refuser de saisir dans le logiciel tout en affirmant que tout doit l'être (par les autres) ; au contraire, annoter, commenter et jeter quelques kilos de papier avant d'en saisir une vingtaine sur le logiciel ; rentrer des chiffres au hasard pour justifier le temps passé sur telle ou telle affaire ;

Pour *SQR*, c'est utiliser des plans et des comptes rendus de surveillance manuels pour ne pas retarder la fabrication puis les saisir sur le logiciel officiel pour rester dans les règles ; saisir des codes illisibles, les relire et les corriger ; affirmer que tout doit tenir dans le logiciel tout en passant des heures au téléphone pour résoudre les exceptions ;

Pour *Pivert*, c'est ne pas informatiser les catalogues fournisseurs pour continuer à les feuilleter (il faut alors faire l'effort de les ranger) ; noter et commenter son temps passé par affaires pour en discuter en réunion et permettre d'en dégager un taux horaire (qu'il faut toutefois modifier tous les six mois) ; accrocher un crayon au cahier des présences pour ne pas le perdre ;

Pour *Labo*, c'est bavarder à la bibliothèque en découvrant les dernières parutions scientifiques ; imprimer des articles à partir d'Internet pour les lire un jour ; réparer les pannes de réseau informatique ; faire du copier-coller à partir d'un traitement de texte en guise de saisie de bibliographie ;

Pour *Placo*, c'est saisir des textes en HTML sur Internet parce qu'aucun éditeur n'est prévu sur le logiciel ; discuter âprement pour faire ou ne pas faire tel ou tel développement ; remplir le suivi de projet officiel pour montrer la bonne tenue des budgets déjà dépassés ; détailler le suivi de projet interne pour négocier les tâches.

3.2. Justifications : cohérences ou ratages de cadre

Les dirigeants (hors cas *Pivert* et *Labo*), tous les cadres supérieurs et tous les informaticiens expliquent les décalages entre leurs intentions de maîtrise et ces réalisations prosaïques par la mauvaise volonté, de la part de leurs subordonnés ou collègues, combinée à d'éventuelles défaillances techniques qui se résoudront avec le temps : « il faut suivre la règle », « il suffit d'adapter le logiciel », « c'est l'exception qui confirme la règle », « untel a besoin de se rassurer », « il faut rajouter de la formation », « les nouveaux sont plus rigoureux », « avec les réseaux informatiques, chacun peut se débrouiller », « si untel s'implique, les problèmes se résoudront », « il faut contrôler de près le projet », etc.

Lorsque je tente de confronter ces mêmes personnes au travail de tri, de rangement et de saisie de leurs documents, deux cas de figure se présentent. Le premier confirme le ratage de cadre au sens de Goffman et le second ouvre la porte à un recadrage. Dans le premier cas, les arguments ne changent pas et d'autres apparaissent pour éviter la tâche (surtout sur les terrains *Cimilech* et *Placo*) : « Ce n'est mon travail », « je n'ai pas le temps », « il faut jeter 80% des documents », « ce n'est pas à moi de ranger », « le détail n'est pas l'affaire du directeur », etc. Sinon (principalement au sein de *Siboal*, *Pivert* et *Labo*), les informaticiens et les cadres dirigeants et supérieurs modifient leur comportement et commentent, souvent avec plusieurs mois de retard : « C'est très pratique finalement », « c'est simple de garder un peu d'ordre », « chaque support a ses avantages », « c'est une question d'habitude », « c'est

intéressant ce qu'on trouve sur le logiciel et les échanges avec les autres sont fructueux », « rien n'est parfait », etc.

Les cadres intermédiaires et certains techniciens, quant à eux, souhaitent répondre aux exigences normatives (qualité, rentabilité, etc.) à travers le strict suivi des outils de gestion mis en place. Il veulent aussi faire leur travail comme ils supposent qu'il doit être fait. Nous venons de voir que ce n'est pas toujours compatible, ce qui génère du malaise pour ces personnes, qui ne sont pas en position d'opérer un recadrage pour l'organisation dans son ensemble comme c'est le cas de leurs dirigeants. Ils disent ne pas se sentir à la hauteur et sont déstabilisés en avançant des arguments qui peuvent être contradictoires entre eux : « J'ai besoin de m'intégrer mais je n'ose pas parler », « le logiciel serait très utile pour tout le monde mais...l'informatique est aussi un problème », « je ne sais pas comment saisir », « je voudrais montrer que je suis utile », « c'est impossible de s'adapter à chacun », « la situation est complexe, il faudrait tout noter », « il faut tenter de concilier », etc.

Enfin, les autres techniciens, les cadres débutants et les secrétaires n'expriment pas d'intention particulière par rapport aux questions posées par leurs supérieurs hiérarchiques mais seulement celle de faire « bien son travail ». Ils restent toutefois soumis à rendre des comptes qui ne correspondent pas toujours à ce travail, ce qui multiplie leurs tâches quotidiennes. Ils justifient ces décalages de façon plutôt désabusée en mettant en avant soit l'obligation normative, soit l'impératif d'honneur (D'Iribarne, 2006) : « il faut le faire », « il n'y a pas moyen de faire autrement », « il faut assurer le quotidien », « c'est très utile pour tout le monde », « personne ne lit les comptes rendus », « il faut montrer sa bonne volonté », « il faut s'adapter », « le service public passe avant tout », « c'est la seule façon de faire correctement son travail », etc.

3.3. Comment convergent ou non normes et sens ?

Face à ces problèmes, certaines organisations s'agrippent aux normes édictées alors que les autres s'efforcent de les atténuer au profit d'une marge de manoeuvre permettant à chacun d'y mettre du sens.

Assez rapidement pour les cas *Siboal*, *Pivert* et *Labo*, plus difficilement pour le cas *SQR* et jamais pour les cas *Cimilech* et *Placo*, les arguments qui accusent les incompétences des personnes ou les défaillances de l'informatique disparaissent. A la place, une réflexion s'instaure sur la façon de concilier les points de vue de chacun même si cela implique d'interpréter les règles et autres instruments de gestion au mieux pour l'action collective et au moins pour le respect strict de normes trop rigides. Ce recadrage paraît en phase avec les références françaises au civisme et à l'inspiration (Boltanski & Thévenot, 1991 ; D'Iribarne, 2006).

3.3.1. Pivert et Labo :

Dès le début de notre intervention, les dirigeants de *Pivert* et *Labo* sont attentifs aux préoccupations de leurs employés : « L'avenir de l'organisation dépend de chacun de nous », « Chacun a une histoire dont il faut tenir compte », « 2% seulement du temps est consacré à trouver de nouvelles idées mais il faut les préserver », « il est important d'écouter les valeurs de chacun », etc. Cela est compatible avec une recherche d'organisation plus rationnelle avec une conscience forte des limites correspondantes : « Il faudrait un peu d'ordre », « là, je cadre les propos de chacun et les engagements mutuels », « ici, j'anime la réunion et j'arbitre entre les contraintes internes et les exigences externes », etc. Les décisions de réorganisation sont ponctuelles et font l'objet de comptes rendus, ou plutôt de courts récits, détaillant les raisons

des choix effectués : pourquoi par exemple, dans le cas *Pivert*, mettre en place l'agenda collectif à ce moment, pourquoi ne pas informatiser les catalogues tout de suite ou encore, comment mobiliser le nouveaux taux horaire tout en restant prêt à le modifier, etc. Dans le cas *Labo*, il s'agit de noter pourquoi mettre en place maintenant un conseil documentaire, associant chercheurs et documentalistes, pourquoi ne pas se défaire tout de suite de la bibliothèque, etc. Cela suppose que chacun expose ses contraintes et écoute celles des autres, quitte à ne pas trouver de solution immédiate. Les exigences de rentabilité sont considérées ici comme des contraintes formelles qui peuvent stimuler l'action collective.

3.3.2. *Siboal et SQR* :

Le dirigeant de *Siboal* répète l'importance de prendre en considération les préoccupations des standardistes, tandis que le spécialiste des câblages informatiques propose son expertise et que je tente d'adapter le logiciel aux spécificités des services. Ce réseau de compétences, qui associe autorité, technique et manutention, entraîne le reste du personnel à s'atteler aux fastidieuses tâches de saisie ou de pointage. Le logiciel d'aide au déménagement sert de point de repère pour chacun car il est complété par des fiches papiers, des commentaires et des traducteurs, au sens de (Akrich, Callon et Latour, 2006). La croyance en l'exhaustivité des systèmes d'information n'est rapidement plus d'actualité pour personne.

Dans le cas *SQR*, notre intervention n'est pas la seule à repérer des décalages entre les normes et le travail des opérateurs. Le dirigeant du *SQR* est donc déjà prêt à tenir compte de notre rapport. Il opère alors une modification de l'organisation en reconnaissant officiellement aux chefs de secteur (techniciens responsables d'un service) le droit de se rencontrer entre eux sans supervision hiérarchique. Il oblige les ingénieurs d'études (cadres supérieurs) à aller régulièrement sur site auprès des techniciens. Les capacités des personnes à compléter les normes sont ainsi reconnues officiellement mais cela a un coût, celui de ne plus croire en l'objectivation du réel.

3.3.3. *Cimilech et Placo* :

Quant aux membres de *Cimilech* et de *Placo*, ils tentent de concilier deux objectifs qui s'avèrent à l'usage incompatibles entre eux : améliorer le travail des uns et des autres (en interne dans le cas *Cimilech* ou pour le client réseau dans le cas *Placo*) et montrer un savoir-faire, soit à la direction du groupe, soit à la tutelle du laboratoire. Les dirigeants et cadres supérieurs finissent par clarifier leur position lorsqu'il devient impossible d'incriminer toujours plus les incompétences des personnes ou les défaillances techniques. Ils ont choisi le jugement hiérarchique, marchand ou de l'opinion (Boltanski & Thévenot, 1991). Les techniciens et cadres intermédiaires espèrent encore l'impossible. Ils expriment leurs désaccords avec leurs supérieurs hiérarchiques en mettant en avant leur ingéniosité, l'intérêt général ou la prouesse technique (*Id.*) mais ils sont isolés. Les autres personnes ne s'arrêtent pas aux contradictions des intentions, des réalisations et des justifications, elles ne cherchent pas à défendre quoi que ce soit mais ce faisant, elles semblent désabusées.

Conclusion

Sur les terrains, en écoutant chacun, je suis restée attentive aux points de vue divergents. En participant aux actions avec chacun, j'ai perçu un certain nombre de rôles et de cadres. Cela m'a permis de mettre en valeur des erreurs de cadrage organisationnel, se manifestant dans les incompatibilités entre des normes institutionnelles et des situations de travail particulières. Mais ce faisant, j'ai aussi pu révéler des potentiels de recadrage. En effet,

se laisser porter par les paroles les plus ordinaires des uns et des autres, c'est accepter que des logiques locales ne produisent pas de logique globale et qu'il est parfois plus judicieux d'ôter des règles que d'en rajouter (Berry, 1983) : le cas *SQR* en est une bonne illustration. Si le contexte socio-économique est instable et si les réorganisations deviennent récurrentes, l'équilibre entre outillage de gestion et marges de manœuvre est plus subtil encore. Le bricolage des outils n'augmente pas forcément mais il est localement plus visible faute de temps pour le cacher, comme l'illustre le cas *Siboal*. Si de plus les normes se durcissent (évaluations individuelles sous couvert de concurrence internationale par exemple), il devient presque impossible pour chacun de concilier l'ensemble de ces contraintes. Ce qui a du sens est alors l'action, racontable, dans la construction collective de compromis comme s'il fallait faire face à un ennemi commun. Les cas *Labo* et *Pivert* en offrent une bonne illustration.

Dans ces quatre cas, l'outil de gestion n'est jamais totalement remis en cause mais il est re-situé dans un contexte normatif formel (sans croyance d'objectivité) et il n'est pas intangible. Il n'est que souhaitable et pertinent pour une certaine durée liée à certaines circonstances et il est toujours accompagné de ses interprètes : pour *Pivert*, c'est répéter que pour sauver les 2% de travail créatif, il faut préserver une forme de solidarité vaille que vaille. Pour *Labo*, c'est une foi inébranlable en la force de l'équipe pour assurer une recherche de qualité qui oriente les efforts de restructuration. Pour le *SQR*, l'impossibilité d'envisager l'explosion des centrales permet de réorienter le logiciel de surveillance de telle sorte qu'ils intègrent la vigilance humaine. Pour *Siboal*, il est inconcevable pour tous que le déménagement prenne du retard, bricolages ou pas. Dans ces cas, ce sont donc des proscriptions et non des prescriptions qui tiennent l'action collective. Au contraire, aucune interdiction d'échouer ne tient *Cimilech* et *Placo*.

La proscription a ceci d'intéressant par rapport à la prescription : en interdisant quelque chose, elle permet tout le reste, ce qui stimule la créativité et laisse des marges de manœuvre aux individus qui peuvent ainsi plus facilement devenir sujets (Ricoeur, 2004). Au contraire, multiplier les prescriptions a pour conséquence le risque d'en multiplier le détournement, ce qui leur fait perdre en valeur à long terme.

Plus généralement, cela suppose que l'actionnaire, le dirigeant ou le cadre supérieur, ne se contentent pas de résultats chiffrés pour juger de la bonne marche de leurs organisations et soient eux-mêmes soumis à jugements (Dejours 2003 ; Reynaud, 1997). Ces deux conditions favorisent l'écoute mutuelle et la tenue d'outils de gestion humanisés (l'exemple type en est le conseil documentaire instauré au *Labo*), c'est-à-dire lacunaires, modulaires et sollicitant autant la réflexion que l'action (Vacher, 2004).

Bibliographie

- Akrich M., Callon M., Latour B.** (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Les Presses Mines ParisTech, 304 p.
- Berry M.** (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique, 93 p.
- Boltanski L., Thévenot L.** (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 483 p.
- Dejours C.** (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, Inra éditions, 82 p.
- Delcambre P.** (dir.) (2000), *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 330 p.

- Fraenkel B.** (2001), *La résistible ascension de l'écrit au travail*, in Langage et travail. Communication, cognition, action, Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), Paris, CNRS, p. 113-142
- Giroux N., Marrouquin L.** (2005), *L'approche narrative des organisations*, in Revue Française de Gestion, vol 31/159, p. 15-44.
- Glaser B., Strauss, A.** (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine de Gruyter, 271 p.
- Goffman E.** (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit, 573 p.
- Gramaccia G.** (2001), *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 287 p.
- Grosjean M., Lacoste M.** (1999), *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, Presses Universitaires de France, Col. Le Travail Humain, 225 p.
- Iribarne (d') Ph.** (2006), *L'étrangeté française*, Paris, Seuil, 290 p.
- Jeanneret Y.** (2000), *L'interprétation peut-elle s'observer ?*, in P. de la Broise (dir.), Actes du colloque « L'interprétation : objets et méthodes de recherches », Lille, p. 25-32.
- Mattelart A.** (2001), *Histoire de la société de l'information*, Paris, La découverte, col. Repères, 123 p.
- Miège B.** (2005), *La pensée communicationnelle*, Grenoble, PUG, 126 p.
- Reynaud J.-D.** (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, (3ème éd.), 348 p.
- Ricoeur P.** (2004), *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Gallimard, 431 p.
- Vacher B.** (2004), *Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle. Ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique ?*, in Revue Sciences de la Société n°63, Systèmes d'information organisationnels ?, octobre, pp. 133-150.
- Vacher B.** (2008), *L'agencement de recherche en communication organisationnelle : une façon méthodique de mener une recherche action*, in Bouzon A., Meyer V. (dir.), La communication des organisations. Entre recherche et action, Paris, Éd. l'Harmattan, p. 19-35.
- Winkin Y.** (2001), *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*, Paris, Seuil, (1ère éd. 1996), 321 p.